

# KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PERSPEKTIF TEORI KEPEMIMPINAN PERILAKU (STUDI KASUS DI SEBUAH SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) SWASTA KABUPATEN SITUBONDO)

<sup>1</sup> Ahmad Musaddad

<sup>1</sup> STAI Cendekia Insani-Situbondo, Indonesia.

## Abstrak

Pendidikan merupakan sub sistem sebuah negara yang kemajuannya menjadi indikasi kemajuan sebuah bangsa, maka Amerika dan Eropa menjadi pioner terdepan dalam pengembangan pendidikan baik di sektor metodologi, produk lulusan dan beberapa hasil riset tentang pendidikan. Indonesia sendiri masuk dalam kategori negara berkembang yang terus mencari pola pendidikan yang ideal dan terus melakukan upaya pengembangan dari berbagai lini; bentuk Kurikulum, metodologi dan pengembangan Sumber Daya Manusia baik guru maupun kepala sekolah. Pengembangan Kepala sekolah pada khususnya harus terus dikembangkan karena kepala sekolah merupakan pimpinan yang menjadi kunci kemajuan sekolah. Hal ini bisa dilihat dari berbagai definisi kepemimpinan yang unsurnya memberikan pengaruh serta penggerak kepada kelompok atau elemen sekolah yang lain. Dengan demikian, kepala harus terus memperkaya wawasan terutama konsep-konsep kepemimpinan. Riset ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Fokus yang ditetapkan adalah dua, yakni 1) bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di sebuah SMK Swasta di situbondo perspektif kepemimpinan perilaku? 2) bagaimana pola pengambilan keputusan kepala sekolah di sebuah SMK Swasta situbondo perspektif kepemimpinan perilaku?. Dengan riset ini diharapkan dapat memperoleh pengetahuan dan gambaran mendalam mengenai kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Swasta situbondo perspektif pendekatan kepemimpinan perilaku. Pemilihan lokasi sekolah didasarkan pada keunikan tertentu yang dimiliki sekolah tersebut, adapun lokasinya adalah sebuah Sekolah Menengah Kejuruan (swasta) di kabupaten situbondo.

## Kata kunci

Kepala Sekolah, Kepemimpinan Perilaku.

## 1. Pendahuluan

Pendidikan dalam bahasa Yunani kuno adalah dari akar kata pedagogik yang memiliki arti “ilmu menuntun”. Sementara orang-orang Romawi menyebut pendidikan sebagai akar kata dari “educare” yang berarti mengeluarkan dan menuntun serta sebuah tindakan merealisasikan bakat dan potensi anak yang dibawa sejak lahir. Sementara bangsa Jerman membentuk pendidikan dari kata *Erziehung* yang memiliki makna yang sama dengan istilah pendidikan di Romawi, yakni “educare”. *Erziehung* memiliki makna membangkitkan dan menumbuhkan potensi dan bakat anak yang dibawa dari lahir (Yatimah, 2017).

Dalam bahasa Jawa pendidikan itu berarti pengolahan, pematangan perasaan, pikiran dan watak seseorang serta pada akhirnya mengubah kepribadian anak didik (Yatimah, 2017).

UNESCO merumuskan pendidikan sebagai konsep yang identik dengan belajar, yakni:

- a. Learning How To Think;
- b. Learning How To do;
- c. Learning How To be;
- d. Learning How To Learn; dan,

- e. Learning How to Live together.

Kajian-kajian tentang pendidikan di Barat, utamanya Benua Amerika dan Eropa menjadi suatu kajian yang sangat penting karena kemajuan suatu pendidikan di suatu negara menjadi salah satu indikasi keberhasilan dan kemajuan suatu bangsa. Hal ini bisa dilihat dari kemajuan Amerika dan Eropa yang menjadi rujukan kemajuan dengan sistem pendidikan yang diterapkannya. Beberapa kemajuan metodologi pembelajaran, hasil riset dan produk-produk lulusan sering kita temukan adalah merupakan hasil karya dan inovasi mereka.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang saat ini sedang dalam posisi negara berkembang dan sedang mencari bentuk dan pola bagaimana menjadi sebuah negara maju dan menjadi bagian dari kiblat kemajuan peradaban dunia, khususnya di bidang pendidikan. Karena bagaimana pun pendidikan adalah sub sistem penting dalam membangun bangsa yang beradab dan maju. Karena esensi dari tujuan pendidikan adalah untuk membangun dan membentuk Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan bermutu.

Pendidikan merupakan sebuah proses berkelanjutan yang ditujukan untuk menciptakan

kualitas berkesinambungan dalam upaya membangun sosok manusia masa depan yang memiliki nilai-nilai budaya bangsa serta pancasila. Pendidikan harus bisa menumbuhkan nilai-nilai filosofis dan nilai-nilai kebangsaan secara Kaffah sehingga konsep-konsep pendidikan harus terus menjadi kajian mendalam untuk senantiasa dikembangkan (Mulyasa, 2012).

Maka jelaslah bahwa pendidikan merupakan sebuah proses yang mutlak bagi seseorang. Pendidikan tidak hanya sekedar transfer ilmu pengetahuan (Transfer of knowledge) tetapi lebih dari itu, pendidikan adalah untuk membentuk pribadi dan sikap yang positif sebagaimana yang telah dirumuskan oleh UNESCO. Pendidikan secara umum dapat berarti pula pembimbingan, pemberian motivasi, dan pemberian teladan yang baik bagi anak didik; khususnya di Indonesia yang menjunjung tinggi nilai dan budaya ketimuran.

Secara yuridis pendidikan di Indonesia termaktub dalam Undang-undang pendidikan nasional nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang berbunyi:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”

Dengan demikian, dalam upaya mewujudkan cita-cita pendidikan nasional yang bermutu, pimpinan pendidikan atau sekolah, yang dalam hal ini adalah kepala sekolah. Dituntut untuk lebih maksimal dalam mengelola satuan pendidikan sebagaimana kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Kompetensi itu meliputi: manajerial, kewirausahaan, supervisi, kepribadian dan sosial.

Berbagai hasil riset menyimpulkan bahwa kepala sekolah adalah kunci dalam peranan pengembangan satuan pendidikan. Secara teoritis kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan memiliki pengaruh dalam mengelola SDM. Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins:

“Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok tertentu untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sebuah organisasi. Menurut Robbins bahwa optimalisasi sebuah organisasi ditentukan oleh pemimpin dan manajemen yang kuat” (Robbins P. Stephen, 2013).

Dalam hal ini maka kepala sekolah harus mampu memaksimalkan pengaruh dalam mempengaruhi

kelompok. Kelompok dalam konteks sekolah adalah Sumber Daya yang meliputi tujuh 7 M+I, yakni : 1) Man (Manusia); 2) Money (finansial); 3) Material (material); 4) Machines (mesin); 5) Methods (metode); 6) Marketing (pasar) dan minues (waktu) + information. Seluruh sumber daya harus dikelola secara efektif dan efisien (Usman, 2013).

Pengelolaan sumber daya yang efektif dan efektif, terutama sumber daya manusia. Harus didukung oleh pengetahuan kepemimpinan kepala sekolah; baik melalui basic pendidikan tinggi; atau pelatihan dan workshop terkait konsep kepemimpinan. Maka untuk memperkuat pengetahuan kepemimpinan kepala sekolah, pemerintah Indonesia melalui kementerian pendidikan dan kebudayaan mewajibkan kepala sekolah memiliki sertifikat dengan membentuk dan menunjuk Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah atau LP2KS sesuai Permendiknas nomor 28 tahun 2010. Dari diklat ini diharapkan kepala memiliki dasar manajemen tentang bagaimana mengelola sekolah secara efektif.

Namun aturan dan kebijakan ini belum merata dan belum menyentuh pada tingkat sekolah swasta, khususnya pada level yayasan pendidikan berbasis pondok pesantren. Berdasarkan studi observasi yang dilakukan peneliti pada sekolah tertentu masih ada beberapa kepala sekolah swasta yang belum memiliki sertifikat kepala sekolah.

Dasar-dasar pengetahuan kepemimpinan seperti gaya, pendekatan, pola komunikasi, model pengambilan keputusan sangat penting untuk diketahui oleh kepala sekolah untuk mengelola SDM dengan baik. Dari pengetahuan dasar ini diharapkan kepala sekolah mampu mendesain organisasi pendidikan berbasis Human Relations Approach atau organisasi yang memperhatikan terhadap kebutuhan bawahan.

Pendekatan kepemimpinan yang layak diterapkan oleh kepala sekolah adalah pendekatan perilaku, di mana nantinya dengan pendekatan ini akan terbentuk organisasi sekolah yang efektif tanpa mengabaikan kepentingan dan kebutuhan bawahan jika diterapkan secara maksimal.

Dari pemaparan peneliti di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan perspektif teori pendekatan kepemimpinan perilaku. Adapun sekolah yang menjadi lokasi penelitian adalah sebuah sekolah swasta di Situbondo dengan jenjang pendidikan menengah, yakni Sekolah Menengah Kejuruan swasta.

Beberapa hal yang menarik dari sekolah Menengah kejuruan swasta ini adalah: 1) Kepala

Sekolah yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi Informasi dan Teknologi; 2) Mayoritas tenaga pengajar memiliki usia muda; 3) kedisiplinan tenaga pengajar yang tidak maksimal.

Dari problem riset yang dipaparkan ini, peneliti menetapkan dua fokus penelitian yang didasarkan pada teori yang dijadikan perspektif serta berdasarkan fakta empiris di sekolah SMK swasta ini. Fokus penelitiannya adalah: 1) bagaimana kepemimpinan kepala sekolah perspektif teori pendekatan kepemimpinan perilaku; 2) bagaimana model pengambilan keputusan sekolah tersebut perspektif teori kepemimpinan perilaku?

Tujuan penelitian yang diharapkan adalah: 1) untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah perspektif teori pendekatan kepemimpinan perilaku; 2) untuk memahami model pengambilan keputusan sekolah tersebut perspektif teori kepemimpinan perilaku.

## 2. Dasar Teori

### 2.1 Pengertian Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan sangat penting untuk diketahui dalam rangka untuk memahami, mempelajari, menganalisa serta untuk mengambil sebuah kesimpulan terhadap konsep kepemimpinan.

Kepemimpinan menurut Dubin sebagaimana dikutip oleh Fred E. Fieldler dan Martin M Chammer bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas dan kegiatan para penguasa dan pemegang keputusan dalam sebuah organisasi. Sementara menurut Humphill sebagaimana juga dikutip oleh Fred E. Fieldler dan Martin M Chammer adalah sebuah langkah awal yang nanti hasilnya akan berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan untuk memberi solusi dari beberapa problem yang berkaitan (Chammer M. Martin dan Fieldler, 1974).

Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok tertentu untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sebuah organisasi. Menurut Robbins bahwa optimalisasi sebuah organisasi ditentukan oleh pemimpin dan manajemen yang kuat (Robbins P. Stephen, 2013).

Peter G. Northouse di dalam bukunya "Kepemimpinan: Teori dan Praktik" mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi yang dilakukan oleh individu terhadap sebuah kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Peter G. Northouse bahwa kepemimpinan memiliki komponen-komponen yang diidentifikasi sebagai pusat fenomena kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan adalah proses;
- b. Kepemimpinan melibatkan pengaruh;
- c. Kepemimpinan terjadi dalam sebuah kelompok (organisasi); dan,
- d. Kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama (Northouse, G., 2017).

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas para penguasa atau pemegang keputusan untuk mempengaruhi kelompok tertentu dalam mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi.

Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan maka teori-teori kepemimpinan juga dikembangkan oleh para teoritis barat, hal ini karena kepemimpinan menjadi ruh dan kunci organisasi menuju sukses serta optimalisasi organisasi. Dari beberapa pengembangan teori kepemimpinan maka lahir beberapa pendekatan kepemimpinan, diantaranya:

- a. Teori sifat;
- b. Teori Perilaku;
- c. Teori situasional;
- d. Teori Kontigensi;
- e. Teori Transformasional.

### 2.2 Pendekatan Kepemimpinan Perilaku

Teori kepemimpinan perilaku dimulai dari sebuah penelitian atau Studi Ohio State (Ohio state Studies) pada akhir tahun 1940. Studi ini berupaya untuk mengidentifikasi dan melakukan beberapa pencatatan terhadap berbagai dimensi perilaku pemimpin yang efektif serta pola perilaku yang bagaimanakah yang ditampilkan oleh seorang pemimpin.

Studi ini kemudian memperoleh kesimpulan bahwa pemimpin memiliki dua dimensi utama, yakni: Consideration dan Initiation Structure. Penelitian ini terjadi pada tahun 1957 oleh beberapa tokoh seperti : Flieshmen, Holpin dan winer, Hemphil dan Coons (Wahjosmidjo, 1987). Masing-masing dari dimensi dijelaskan sebagaimana berikut:

1. Consideration adalah sebuah perilaku kepemimpinan yang menekankan pada sebuah hubungan pekerjaan antara pemimpin dan bawahan di mana pemimpin cenderung memperhatikan kebutuhan dan kepentingan bawahan. Hal tersebut ditandai dengan : rasa saling percaya, menghormati gagasan bawahan (pekerja), dan menghargai perasaan mereka.

2. Initiation Structure adalah perilaku kepemimpinan yang memfokuskan tujuan organisasi dan tugas sebagai prioritas daripada kepentingan bawahan dan pekerja. Adapun ciri cirinya di antaranya adalah: memberikan kritik pekerjaan yang

jelek; selalu memberi arahan kerja pada bawahan; dan, memberikan pengawasan agar bawahan bekerja secara penuh.

Dua dimensi kepemimpinan perilaku di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Dua Dimensi kepemimpinan**

Dari dua dimensi perilaku kepemimpinan tersebut, pemimpin dikatakan ideal bila Consideration dan inisiation structure-nya sama-sama pada posisi derajat yang tinggi sehingga pekerjaan atau tugas dan kepentingan bawahan menjadi perhatian secara bersama sama oleh

berorientasi pada hubungan dengan bawahan. Dalam hal ini pemimpin menekankan pada pentingnya hubungan dengan bawahan dengan oerietasi pada kebutuhan dan kepentingan bawahan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif menurut teori

kepemimpinan perilaku adalah pemimpin yang memiliki kepedulian dan perhatian pada tugas sekaligus kepada kebutuhan dan kepentingan bawahan.

Teori kepemimpinan perilaku selanjutnya adalah model Leadership Continuum, teori ini diprakarsai



**Gambar 2. Orientasi Kepemimpinan**

pemimpin.

Penelitian kedua tentang perilaku pemimpin dilakukan pada University of Michigan. Dari peneitian tersebut ditemukan dua perilaku kepemimpinan yang tidak berbeda jauh dengan penelitian di Ohio state, yakni perilaku pemimpin memiliki kecendrungan pada dua dimensi: Production Centered dan Employee Centered.

Production Centered atau Perilaku yang berorientasi pada tugas. Dimensi ini pemimpin menekankan pada tugas-tugas yang dilakukan bawahan dengan melakukan pengawasan ketat, pemberian petunjuk serta tugas-tugas yang harus dikerjakan sesuai keinginan pemimpin.

Dimensi perilaku kedua adalah Employee Centered atau disebut dengan perilaku yang

oleh Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt. Teori ini merupakan hubungan pemimpin dan bawahan dalam hal pengambilan keputusan sehingga akan memunculkan antara gaya demokratis dan gaya otokratis.

Teori ini merujuk pada dua pandangan dasar, yakni: berorinetasi pada pemimpin dan berorintasi pada bawahan. Lebih lanjut ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut:

Dari gambar tersebut, bila makin bergeser ke kanan maka wewenang dan kebebasan bawahan makin luas pelibatannya dalam pengambilan keputusan. Sehingga gaya kepemimpinan yang dicirikan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Sebaliknya bila makin bergeser ke kiri maka bawahan memiliki ruang sempit pelibantannya

dalam pengambilan keputusan sehingga gaya yang dimunculkan adalah gaya kepemimpinan otokratis.

### 2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Wahjosumidjo bahwa Kepala sekolah adalah:

“Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”(Wahjosumidjo, 2002).

Dalam peraturan Menteri pendidikan nasional nomor 28 tahun 2010 tentang kepala sekolah, dimana kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas tambahan untuk menjadi kepala sekolah. Pada peraturan menteri pendidikan nasional nomor 28 tahun 2010 pasal 2 menyebutkan bahwa kepala sekolah memiliki beberapa syarat untuk memimpin jalannya pendidikan, yaitu:

- a. beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- b. memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (SI) atau diploma empat(D-IV) kependidikan atau nonkependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;
- c. berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah;
- d. sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah;
- e. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- f. memiliki sertifikat pendidik;
- g. pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB;
- h. memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK insiping;
- i. Memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan,

j. memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah: Kepribadian, Manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

## 3. Metode

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian yang dilakukan secara wajar dan

natural sesuai dengan kondisi objektif di lapangan tanpa adanya manipulasi(Arifin, Zainal, 2012). Jadi, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena secara objektif tanpa adanya manipulasi data. Penelitian yang dilakukan adalah untuk memahami fenomena di lapangan berupa kepemimpinan kepala sekolah di SMK Swasta di situbondo berdasarkan pendekatan kepemimpinan perilaku; dan fenomena pengambilan keputusan di SMK Swasta situbondo perspektif kepemimpinan perilaku.

### 3.2. Jenis Penelitian

Menurut Yin, pendekatan studi kasus adalah adalah sebuah metode penelitian yang secara khusus menyelidiki fenomena kontemporer yang terdapat dalam konteks kehidupan nyata, yang

dilaksanakan ketika batasan-batasan antara fenomena dan konteksnya belum jelas, dengan menggunakan berbagai sumber data(Gunawan, 2013). Dalam penelitian ini kasus yang diteliti adalah kasus kepemimpinan kepala sekolah SMK Swasta baik mengenai pendekatan kepemimpinan maupun pengambilan keputusannya berdasarkan perspektif teori kepemimpinan perilaku.

### 3.3. Pengumpulan data

Pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan tiga teknik, yakni: Wawancara, Observasi dan dokumentasi. Wawancara dilakukan pada kepala sekolah dan beberapa guru; dilakukan pula dengan observasi secara langsung tentang kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Sementara dokumentasi peneliti lakukan terhadap dokumen sekolah yang mendukung pada kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

### 3.4. Analisis Data



Analisis yang digunakan adalah analisis miles and huberman, yakni: kondensasi data, display data dan verifikasi serta kesimpulan. Kondensasi merujuk pada Selecting, Focusing, simplifying, Abstracting dan transforming. Sehingga data tidak bias dan fokus pada kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah SMK Swasta Situbondo. kemudian data tersebut ditampilkan dalam bentuk deskripsi dan disimpulkan.

### 3.5. Keabsahan data

Uji Keabsahan data yang dilakukan menggunakan teknik triangulasi, yakni dengan menggabungkan tiga teknik dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik ini dimaksud untuk memperkuat data awal yang didapat sekaligus memverifikasi terkait dengan kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Kepala sekolah di sebuah SMK Swasta berlatar belakang pendidikan tinggi Ilmu Teknologi dengan konsentrasi programmer. Latar belakang ini tentunya sangat mempengaruhi terhadap pengetahuan dan persepsi seseorang terhadap konsep kepemimpinan. Sehingga jika pemimpin memiliki latar belakang manajemen dan kepemimpinan tentu penguasaan terhadap teori-teori kepemimpinan akan sangat mudah diterapkan dan diaplikasikan. Teori kepemimpinan dari mulai gaya, sifat, perilaku, dan pendekatan kepemimpinan menjadi modal utama bagi seorang pemimpin berinovasi menciptakan keputusan dan terobosan yang berpotensi dapat mengembangkan organisasi sekolah ke depan.

Dalam pendekatan kepemimpinan perilaku, seorang pemimpin bisa diciptakan melalui berbagai macam pelatihan dan pembelajaran, bahkan pemimpin bisa belajar bagaimana menjadi seorang pemimpin yang efektif (by Design). Hal ini sangat kontra produktif terhadap teori pendekatan kepemimpinan sebelumnya, yakni pendekatan kepemimpinan sifat. Pendekatan kepemimpinan sifat menegaskan bahwa kepemimpinan tidak bisa dipelajari tetapi pemimpin itu dilahirkan.

Kepemimpinan di SMK tersebut berorientasi pada dua dimensi, yakni Inisiasi struktur dan konsiderasi, akan tetapi kontinumnya berbanding tidak seimbang. Pekerjaan bawahan atau dimensi inisiasi strukturnya sangat tinggi dan memiliki dimensi konsiderasi rendah. Hal ini dalam teori pendekatan kepemimpinan perilaku dianggap sebagai pemimpin yang tidak ideal dan tidak efektif.

Namun bukan berarti dimensi konsiderasinya sama sekali tidak tersentuh. Beberapa observasi yang dilakukan peneliti, ada moment dan waktu tertentu kepala sekolah memperhatikan terhadap bawahan dari mulai kebutuhan dan suasana psikologi bawahan. Bahkan menurut teori motivasi Abraham Maslow, kebutuhan-kebutuhan bawahan menjadi suatu lecutan semangat dan motivasi untuk mendorong kinerja Karyawan.

Pendekatan kepemimpinan yang mengesampingkan dimensi konsiderasi akan menciptakan desain organisasi mesin yang menganggap bahwa karyawan dan bawahan harus bekerja sesuai dengan komando pimpinan dan manajer. Padahal dalam sebuah organisasi, aspek-aspek kemanusiaan harus menjadi perhatian para pemimpin selain dari pada teknik dan desain organisasi. Dalam Human Relation Approach, para karyawan dan bawahan diberi ruang untuk turut terlibat dalam pengembangan organisasi serta kebutuhan-kebutuhan mereka lebih diperhatikan. Hal ini sesuai dengan prinsip dimensi konsiderasi dalam kepemimpinan perilaku.

Jika merujuk pada faktor-faktor terbentuknya perilaku seseorang atau pemimpin dalam studi Perilaku organisasi, maka perilaku pemimpin dipengaruhi oleh faktor berikut : Fisiologis, Lingkungan dan psikologis. Masing-masing aspek dari dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fisiologis meliputi:
  - a. Kemampuan Fisik;
  - b. Kemampuan Mental.
2. Lingkungan Meliputi:
  - a. Keluarga;
  - b. Kebudayaan;
  - c. Status sosial.
3. Psikologis meliputi:
  - a. Persepsi;
  - b. Sikap;
  - c. Kepribadian;
  - d. Belajar; dan,
  - e. Motivasi.

Dari kesekian faktor ini, maka faktor persepsi kepala sekolah tentang teori kepemimpinan perilaku serta faktor belajar menjadi dasar kuat dari alasan rendahnya dimensi konsiderasi. Sebab seperti yang jelaskan sebelumnya bahwa kepala sekolah memiliki latar belakang pendidikan Informasi dan teknologi (IT) sehingga persepsi-persepsi tentang kepemimpinannya perilaku terbentuk tanpa belajar atau studi mendalam mengenai kepemimpinan.

Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan di SMK dimaksud memiliki kebebasan

dan wewenang yang luas. Sehingga dalam hal ini jika dianalisis menggunakan teori Leadership Continuum implikasi yang muncul dari kebebasan bawahan yang tinggi dan luas dalam pengambilan keputusan berdampak pada gaya kepemimpinan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK tersebut dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan demokratis jika dilihat dari luasnya kebebasan karyawan dalam Pengambilan keputusan.

Perilaku pemimpin di SMK tersebut di mana kepala sekolah memberikan ruang yang luas bagi bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dipengaruhi budaya organisasi dalam aspek pengambilan keputusan yang terbangun sebelumnya di lingkungan yayasan dan sekolah. Para tenaga kependidikan di sekolah tersebut memiliki suatu persepsi bahwa pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi harus diputuskan melalui musyawarah dan rapat. Padahal jika merujuk pada beberapa teori organisasi primer, pengambilan keputusan merupakan hak dan wewenang penuh pimpinan organisasi. Adapun keterlibatan bawahan dalam hal ini tergantung kepada gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Persepsi ini kemudian secara perlahan mempengaruhi perilaku setiap orang termasuk kepala sekolah sehingga menjadi tradisi dan budaya organisasi yang mengakar di sekolah. Tentu untuk keberlangsungan organisasi pengambilan keputusan yang monoton dan didominasi melalui rapat dan musyawarah sangat tidak baik. Begitu pula sebaliknya, bila dominasi pengambilan keputusan juga diputuskan oleh kepala sekolah secara mandiri.

#### **4. Penutup**

##### **4.1 Kesimpulan**

1. Kepemimpinan kepala sekolah di sebuah SMK Swasta situbondo ditinjau dari teori kepemimpinan Perilaku tidak memiliki dimensi yang seimbang antara inisiasi struktur dan konsiderasi. Sehingga menurut teori ini disimpulkan sebagai pemimpin yang tidak efektif dan ideal. Ketidakseimbangan ini dipengaruhi oleh latar belakang kepala sekolah

yang memiliki basic pendidikan tinggi ilmu informasi dan teknologi sehingga pengetahuan kepemimpinannya tidak memadai. Faktor penyebab kedua adalah persepsi kepala sekolah tentang kepemimpinan, di mana menurut teori perilaku organisasi bahwa persepsi itu sangat mempengaruhi terhadap perilaku seseorang yang dalam konteks ini adalah perilaku kepala sekolah. Konsiderasi yang rendah akan beresiko pada kebutuhan dan kepentingan bawahan yang tidak tersentuh.

2. Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan di SMK Swasta ini sangat luas. Bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK dimaksud adalah gaya kepemimpinan demokratis. Perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan keterlibatan bawahan yang luas dalam pengambilan keputusan disebabkan sudah terbentuknya budaya organisasi sebelumnya, di mana tradisi pengambilan keputusan wajib dilalui dan diputuskan oleh rapat dan musyawarah. Tradisi yang menjadi budaya organisasi ini dipicu oleh persepsi tenaga kependidikan di SMK yang menganggap bahwa organisasi apapun termasuk organisasi sekolah setiap pengambilan keputusan harus dibentuk melalui proses rapat dan musyawarah.

#### **4.2 Saran**

##### **1. Kepala Sekolah**

Hendaknya kepala sekolah terus memperkaya wawasan khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan.

##### **2. Peneliti Selanjutnya**

Melakukan upaya tindak lanjut penelitian terkait dengan efektifitas kepemimpinan perilaku kepala sekolah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arifin, Zainal. (2012). Penelitian pendidikan metode dan paradigma baru. *PT Remaja Rosdakarya Offset*.
- Chamner M. Martin dan Fieldler, E. F. (1974). No TitleLeadership And Effective Management. In *Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois*.
- Gunawan, I. (2013). Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik. *Gunawan, Imam*.
- Mulyasa. (2012). Manajemen pendidikan karakter. *Bumi Aksara*.
- Northouse, G., P. (2017). Kepemimpinan: Teori dan Praktik. *Indeks, 6*.
- Robbins P. Stephen. (2013). Perilaku Organisasi. *Salemba Empat*.
- Usman, H. (2013). Manajemen: teori, praktik dan riset pendidikan. *Bumi Aksara, 4*.
- Wahjosmidjo. (1987). Kepemimpinan dan motivasi. *Ghalia Indonesia, 6*.
- Wahjosumidjo. (2002). Kepemimpinan Kepala Sekolah. *PT Raja Grafindo Persada*.
- Yatimah, D. (2017). Landasan Pendidikan. *CV. Alungadan Mandiri*.